

загалом формує незадоволеність працею та життям, зумовлює низький рівень продуктивності праці, тобто є руйнівною для стану професійного розвитку працівника<sup>287</sup>.

Запропонована методика проведення аналізу праці та заробітної плати на сільськогосподарських підприємствах дає змогу управлінцям реально оцінити потребу в працівниках відповідних спеціальностей, знайти шляхи вирішення підвищення продуктивності праці, планування резервів на виплату відпусток, премій та заохочень працівникам сільськогосподарського підприємства, планування фонду оплати праці відповідно до діючого законодавства.

### **5.3. Вдосконалення методичних підходів до автоматизації стратегічного управлінського обліку підприємства**

Підтримка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах можливе тільки за наявності повного та своєчасного інформаційного забезпечення. Сьогодні вже питання не в тому, що на сучасному підприємстві обчислювальна техніка суттєво підвищує якість обробки інформації, а в тому, що через застосування інформаційних технологій збільшується ефективність управління розвитком підприємства. Тому проблема ефективного інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку з використанням автоматизованих систем є досить актуальною.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних проблем інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку зробили такі науковці, як М. М. Бенько<sup>288</sup>, С.А. Гаркуша<sup>289</sup>, Н.В. Голячук<sup>290</sup>, С.О.

---

<sup>287</sup> Гапоненко Н.В. Оплата праці в сільському господарстві: аспекти удосконалення / Н.В. Гапоненко, Л.В. Мельянова // Науковий вісник НУБіП України. – № 163. – Частина 1. – 2011. – С. 208-213.

<sup>288</sup> Бенько М. М. Новітні інформаційні технології в бухгалтерському обліку / М. М. Бенько // Вісн. Львівської комерційної акад.: зб. наук. пр. Сер. економічна. – 2011. – Вип. 35. – С. 29-33.

<sup>289</sup> Гаркуша С. А. Автоматизація облікових процесів: впровадження та переваги роботи системи / С. А. Гаркуша // Вісн. Сумського нац. аграр. ун- ту. Сер. «Економіка і менеджмент».– Суми, 2012. – Вип. 4 (52). – С. 60-65.

<sup>290</sup> Голячук Н. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством / Н. Голячук // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 408-410.

Левицька<sup>291</sup>, І.С. Несходовський<sup>292</sup>, Н.В. Наконечна<sup>293</sup>, О.В. Писарчук<sup>294</sup>, Аніловська Г.Я.<sup>295</sup> та інші. Але різноманітність запропонованих на вітчизняному ринку програмних продуктів, їх постійне вдосконалення щодо можливості задовольняти потреби управлінського персоналу створює підґрунтя для подальших досліджень.

Все частіше керівники підприємств з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності використовують в своїй роботі програмні продукти, що допомагають автоматизувати процес управління підприємством. У асортимент програмних продуктів, що пропонуються на ринку автоматизації входять і прикладні рішення для автоматизації бухгалтерського обліку підприємств, і рішення для організації аналітично-контрольної роботи, і рішення для організації управління підприємством та ін. Всі вони є ефективними і сучасними програмними продуктами, що підвищують ефективність роботи підприємства та стимулюють його розвиток.

Головною метою ведення стратегічного управлінського обліку є забезпечення співробітників компанії інформацією для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей. З цією метою слід виділити кілька важливих відмінних ознак стратегічного управлінського обліку<sup>296</sup>:

1. Дані управлінського обліку повинні відображати фактичний стан справ.

---

<sup>291</sup> Левицька С. О. Інформаційне забезпечення системи бухгалтерського обліку / С. О. Левицька, О. В. Король // Вісн. Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Економіка: зб. наук. пр.– Рівне, 2009. – Вип. 3(47). Ч. 1. – С. 367-372.

<sup>292</sup> Несходовський І. С. Електронний облік як основний напрям удосконалення інформаційного забезпечення системи управління / І. С. Несходовський // Вісн. ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3(53). – С. 73-77.

<sup>293</sup> Наконечна Н.В. Автоматизовані облікові системи як інструмент гарантування економічної безпеки підприємства [Текст] / Н.В. Наконечна // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – вип. 20.12. – С. 327-331.

<sup>294</sup> Писарчук О.В. Вдосконалення методичних підходів до автоматизації обліку з урахуванням специфіки підприємства [Текст] / О.В. Писарчук, В.С. Уварова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – №29. – С. 348-350.

<sup>295</sup> Аніловська Г.Я. Інформаційна безпека підприємства в умовах використання сучасних інформаційних технологій [Текст] / Г.Я. Аніловська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – вип. 18.9. – С. 270-273.

<sup>296</sup> Там само.

У цьому його відмінність від регламентованого обліку, який орієнтується на документи.

Типовий приклад, на якому можна проілюструвати цю відмінність: на склад прийшла партія матеріалів, але документи на неї виявилися неправильно оформлені, і постачальник їх повинен поміняти. Проте матеріали прийняті на склад і відразу ж видані у виробництво. У регламентованому обліку, до тих пір, поки документи не будуть в повному порядку, інформації про ці матеріали відображати не можна. В управлінському ж обліку факт надходження подібних матеріалів і їх видачі у виробництво повинен бути відображений.

## 2. Об'єкти управлінського обліку – це логічні бізнес-одиниці.

Знову ж таки, тут є фундаментальна відмінність від фінансового обліку, де об'єктом обліку завжди є юридична особа.

Приклад: торговий бізнес складається з основного юридичної особи, від якого ведуться всі операції, включаючи продаж на внутрішньому ринку, і експортера, через якого здійснюється відвантаження на експорт. З точки зору власника всього цього, експорт – це один з каналів продажів, і об'єкт управлінського обліку – один – весь торговий бізнес. В управлінському обліку звіт з продажу повинен включати відвантаження на експорт і зарубіжних клієнтів нарівні з внутрішніми, а відвантаження експортеру, з точки зору управлінського обліку, взагалі не є відвантаженням, а є внутрішнім переміщенням. У той час як в фінансовому обліку це буде два різних об'єкта обліку з усіма, що впливають звідси наслідками.

## 3. Управлінський облік повинен бути повним.

Мається на увазі, що в управлінському обліку повинні відображатися і плануватися всі факти фінансово-господарської діяльності підприємства, незалежно від того, чи відображаються вони в фінансовому обліку.

4. Управлінський облік орієнтований не тільки, і не стільки на фіксацію фактів які відбулися у господарському житті підприємства, а на поточну і особливо на майбутню діяльність підприємства, тому управлінський облік

повинен мати стратегічну направленість, як відокремлену складову – стратегічний управлінський облік.

Планові дані – невід'ємна частина стратегічного управлінського обліку. Плани продажів, плани виробництва, затверджені норми, платіжний календар, прийняті замовлення, планові ціни, фінансові бюджети на поточний період і ще безліч інших планових даних в сукупності з оперативними фактичними даними складають необхідний масив інформації стратегічного управлінського обліку.

5. Інформація стратегічний управлінського обліку повинна бути доступна тоді, коли потрібно приймати рішення, а не тоді, коли що-небудь зробити вже пізно.

Наприклад, фінансові результати минулого місяця необхідні в перших числах наступного місяця, а не після 20-го числа. А ще правильніше – і цього можна досягти правильною організацією стратегічного управлінського обліку – мати вже на початку звітного місяця обґрунтований прогноз його фінансових результатів.

6. Дані стратегічного управлінського обліку повинні бути настільки детальними, наскільки це необхідно для управлінських цілей.

У цьому питанні, на відміну від фінансового обліку, можна організувати інформацію як в бік більшої деталізації, так і навпаки.

Наприклад, в фінансовому обліку може бути вимога ведення пооб'єктного обліку основних засобів. А для цілей стратегічного управлінського обліку в деяких випадках зручно вести облік цих же основних засобів, об'єднуючи однотипні об'єкти в групи.

Часто зустрічається і зворотна ситуація. Наприклад, в оперативному управлінському обліку буває необхідно розрізняти товари за додатковими характеристиками, таким як колір або розмір, а в фінансовому обліку ця інформація зайва.

В управлінському обліку немає ніяких визначених правил і регламентів, крім тих, які встановлює власник підприємства. Отже, вдале розв'язання зазначених питань можливо через застосування в стратегічному

управлінському обліку сучасних інформаційних технологій. Але в умовах економічної кризи для підприємств важливо, щоб автоматизація процесів управління була проведена з мінімальним обсягом початкових інвестицій<sup>297</sup>.

Програмний продукт має передбачати поетапну автоматизацію стратегічного управління та мати змогу імпортувати дані з іншого програмного забезпечення. Загальна інформаційна база, в рамках якої здійснюється бухгалтерський, управлінський і податковий облік, призводить до істотного зниження трудомісткості ведення обліку за рахунок використання єдиних масивів інформації.

На кожному етапі розвитку підприємства, його власникам, менеджерам та фахівцям потрібні відповідні інструменти для підтримки і забезпечення тих завдань, які стоять перед підприємством. Тому необхідно розробити напрямлення, можливості та можливі вигоди, направлені на реалізацію вирішення завдань автоматизації стратегічного управлінського обліку. Гаркуша С. А зробив узагальнення та взаємозв'язок між напрямленням автоматизації, можливостями автоматизації процесів та можливими вигодами для підприємства (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

**Направлення, можливості та можливі вигоди від автоматизації облікових процесів<sup>298</sup>**

Направлення автоматизації	Можливості автоматизації процесів	Можливі вигоди
1	2	3
Єдиний Інформаційний простір	<ul style="list-style-type: none"> <li>- єдина інформаційна база для всіх структурних підрозділів підприємства;</li> <li>- оперативне отримання інформації;</li> <li>- обмін даними між відокремленими підрозділами підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності роботи підприємства;</li> <li>- ефективний контроль над діяльністю підприємства;</li> <li>- своєчасність прийняття стратегічних управлінських рішень.</li> </ul>
Облік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування потреби в персоналі;</li> <li>- автоматизований кадровий облік;</li> <li>- автоматичне формування кадрових документів та відповідних форм звітності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативність доступу до кадрової інформації;</li> <li>- ефективне управління кадрами.</li> </ul>

<sup>297</sup> Писарчук О.В. Праця, зазначена на с. 335.

<sup>298</sup> Гаркуша С. А. Праця, зазначена на с. 334.

Продовження табл. 5.9

1	2	3
Облік праці та її оплати	Автоматизація обліку праці та її оплати у відповідності до чинного законодавства.	- підвищення ефективності праці працівників підприємства; - більш точний розрахунок заробітної плати.
Облік реалізації товарів (робіт, послуг)	- реєстрація замовлень; - автоматичне оформлення документів; - автоматизація оплати за товари (роботи, послуги).	- підвищення ефективності роботи; - контроль за дебіторською заборгованістю.
Бюджетування Управління фінансами	- планування руху коштів підприємства; - фінансовий аналіз; - оперативний облік руху грошових коштів; - планування надходження і витрат грошових коштів.	- контроль за результатами діяльності підприємства; - ефективне управління коштами підприємства.
Облік запасів	- облік запасів за місцями зберігання; - контроль та облік зберігання запасів в аналітичному розрізі.	- підвищення ефективності роботи працівників складу; - підвищення швидкості оформлення надходження та вибуття запасів.
Облік придбання товарів (робіт, послуг)	- Управління замовленнями підприємства; - управління закупівлями.	- оптимізація закупівель; - ефективне використання оборотних засобів.
Автоматизація розрахунку собівартості	- автоматичний розрахунок собівартості; - оперативне отримання інформації про собівартість готової продукції.	зниження собівартості готової продукції за рахунок оперативного прийняття управлінських рішень (в основному ефективне для виробничих підприємств).
Звітність підприємств	- створення системи оперативної звітності; - формування аналітичних звітів	своєчасність прийняття управлінських рішень.

Інструментарієм інформаційних технологій управління є один або кілька програмних продуктів (взаємозв'язаних між собою) для певних типів комп'ютерів, технологія роботи з якими дозволяє вирішити поставлені завдання.

Основними перевагами даного підходу є: розширені функціональні можливості; зручний інтерфейс; нові інструменти аналізу фінансово-господарській діяльності підприємства; можливість оперативного створення

різноманітних аналітичних звітів; висока продуктивність; розмежування прав доступу до даних<sup>299</sup>.

Виділимо основні принципи побудови автоматизованих систем стратегічного управлінського обліку:

1) Принцип багатоваріантності стандартів ведення стратегічного управлінського обліку, планування, аналізу та контролю. В даний час на багатьох підприємствах незалежно від форми власності та масштабів діяльності проводиться активна робота щодо впорядкування (стандартизації) бізнес-процесів в цілому. Це стосується і розробки стандарту управлінського обліку: виділення центрів фінансової відповідальності, структури бюджетів компанії, регламентів бюджетування, фінансово-економічного аналізу, стратегічної спрямованості управлінського обліку та ін. Після появи такого стандарту виникає потреба ведення стратегічного управлінського обліку в єдиній інформаційній базі. А якщо в статутний капітал вклали кошти іноземні інвестори, то виникає необхідність в наданні звітності, наприклад, в міжнародних або національних стандартах.

2) Принципи дотримання правил обліку. Стратегічний управлінський облік не повинен залежати від бухгалтерського обліку, тому що вони виконують різні функції на підприємстві, тим більше що бухгалтерський облік є одним з інструментів управлінського. І все ж ігнорувати основні положення і принципи бухгалтерського обліку не має сенсу. Навпаки, їх використання дозволяє побудувати логічну, коректно працюючу систему, перевірену часом.

3) Принцип одноразового введення даних. Як зазначалося раніше, частина даних в стратегічному управлінському обліку витягується з бухгалтерського обліку. Тому для забезпечення достовірності інформації, мінімізації роботи по введенню даних в систему дуже важливо, щоб в автоматизованій системі був функціонал для налаштування правил автоматичного переносу даних з первинних документів і бухгалтерських операцій в управлінський контур.

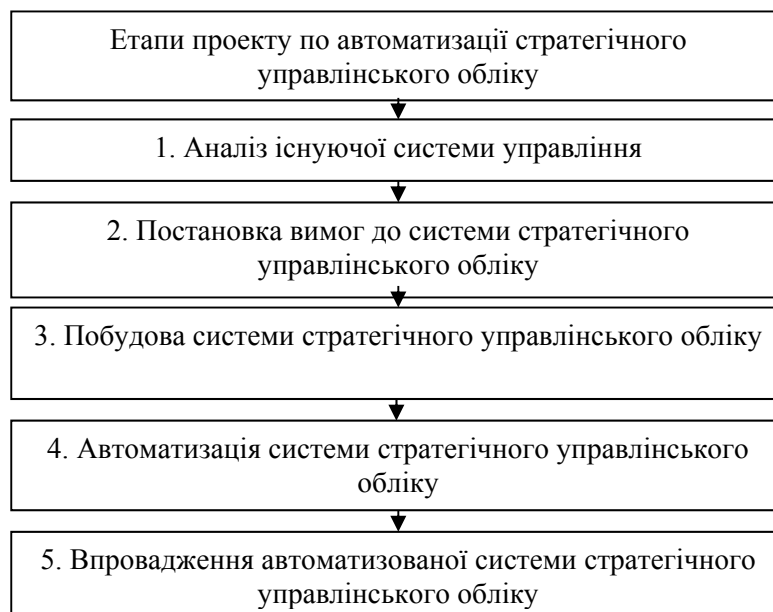
---

<sup>299</sup> Наконечна Н.В. Праця, зазначена на с. 335.

4) Принцип гнучкості настройки системи. Основним результатом дотримання цього принципу в побудові системи є відповідність налагодженої системи завданням підприємства, можливість «перенести» розроблений стандарт в інформаційну систему. Тому виникає потреба в універсальному і наочному механізмі настройки, наприклад взаємозв'язок системи бюджетування і показників фінансового аналізу.

5) Принцип безпеки або контролю доступу до управлінської інформації. У побудові будь-якої автоматизованої системи повинен бути дотриманий принцип її безпеки, тим більше це важливо для системи стратегічного управлінського обліку. Інформація повинна бути закрита від зовнішніх користувачів, тому що в цьому випадку вона є комерційною таємницею підприємства. Для внутрішніх користувачів система повинна забезпечувати доступ тільки до необхідної інформації в залежності від займаної посади і виконуваних функцій.

З'ясувавши принципи побудови автоматизованих систем стратегічного управлінського обліку для підприємства, розглянемо основні етапи проектування автоматизації стратегічного управлінського обліку (рис. 5.1.).



**Рис. 5.1. Етапи проекту по автоматизації стратегічного управлінського обліку підприємства**

*Джерело:* розроблено автором.



До основних етапів аналізу існуючої системи управлінського обліку можна віднести<sup>300</sup>:

1. Побудова бізнес-процесу;
2. Побудова таблиці (схеми) документообігу;
3. Аналіз роботи з первинними документами;
4. Вивчення методики формування зовнішньої і внутрішньої звітності.

Після аналізу існуючої системи обліку ключовим кроком є формування вимог до майбутньої системи стратегічного управлінського обліку.

Спочатку необхідно визначити основну мету постановки обліку, наприклад: коректний розрахунок собівартості видів продукції, надходження якісної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень, тощо.

Після того як визначені вимоги до системи стратегічного управлінського обліку, починається етап створення системи, на якому визначається<sup>301</sup>:

1. Принципи ведення управлінського обліку на підприємстві;
2. Доопрацювання первинних документів;
3. Створення методики розрахунку доходів і витрат;
4. Визначення переліку та форми управлінських звітів;
5. Визначення переліку розрахункових показників;
6. Розробка порядку формування звітів і розрахунку показників (алгоритми розрахунку, періодичність, відповідальні);
7. Визначення зв'язків системи стратегічного управлінського обліку з усіма системами управління в організації.

Отже, повний цикл робіт з автоматизації стратегічного управлінського обліку повинен включаючи: обстеження фінансово-господарської діяльності підприємства, підбір і постачання оптимального пакету програм, постачання і монтаж комп'ютерної техніки, постановку завдань стратегічного

---

<sup>300</sup> Несходовський І. С. Праця, зазначена на с. 335.

<sup>301</sup> Бенько М. М. Праця, зазначена на с. 334.

управлінського обліку, навчання персоналу, тестове впровадження інформаційної системи<sup>302</sup>.

Вибір стратегії автоматизації і розвитку системи – найвідповідальніший крок перед початком проекту. Якщо мета автоматизації для керівництва підприємства як правило очевидні, то технологія досягнення результату на всіх етапах проекту – не так прозорі. Але переваги цих структур можуть бути направлені лише на ефективне вирішення конкретних поточних завдань. Переваги автоматизації обліку очевидні: наявність бази даних, що відображає всю необхідну інформацію про роботу підприємства в реальному часі; легкий, швидкий і чітко розмежований доступ до інформації для будь-якого співробітника підприємства; простота і точність формування будь-якої звітності про діяльність підприємства; можливість оперативного отримання інформації, що дозволить керівництву приймати більш зважені і обґрунтовані рішення; поліпшення ефективності роботи підприємства в цілому. В результаті система автоматизації стратегічного управлінського обліку істотно підвищить ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність.

#### **5.4. Аналітичне забезпечення контролю виконання бюджетів вищих навчальних закладів**

Розвиток системи управління вищими навчальними закладами (ВНЗ), зокрема її фінансової складової, відбувається в умовах «непрозорої» процедури бюджетного фінансування<sup>303</sup>, на фоні демографічної кризи<sup>304</sup> та інтеграційних процесів зі країнами-членами ЄС у сфері вищої освіти. В цілому така ситуація призводить до проблеми із формуванням контингенту студентів, зменшенням бюджетного фінансування та скороченням можливостей самофінансування учбових закладів, що визначає актуальність пошуку нових методів та підходів в організації фінансової роботи. Серед методів, що забезпечують ефективне

---

<sup>302</sup> Голячук Н. Праця, зазначена на с. 334.

<sup>303</sup> Рішення Рахункової палати від 11.08.2015 року №1-5 «Про результати аналізу формування, розміщення і виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою».

<sup>304</sup> Офіційний сайт Державної статистичної служби. Режим доступу: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/>.